

## 従業員セルフサービスの設計と 実装における重要課題



*An IBM Institute for Business Value executive brief*

## 目次

序論 .....	1
従業員セルフサービスのさまざまな形態.....	2
コスト削減 - 従業員セルフサービスを構築する重要な推進要因.....	3
コストを超えて .....	5
セルフサービス・デリバリーの各種チャネルの必要性.....	6
従業員セルフサービスの導入 .....	12
結論 .....	16

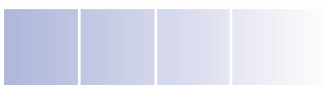
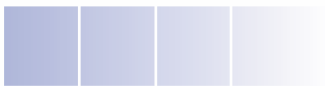
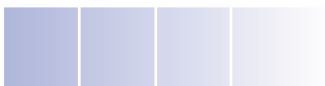
## 序論

従業員への権限付与、コストの削減、そしてデータ品質の向上。このすべてを同時に満たすにはどのような手段が有効でしょうか。現在、1つの方向性として多くの大手企業で注目されているのが従業員セルフサービス・ツールの実装です。これは、各社の最重要資産である従業員を基に、雇用主と従業員両者に利益をもたらせようとするものです。従業員が人手を介さずに情報を入手し、トランザクションを処理できれば、組織のワークフローはシンプルになります。また、少ない経費で広範なサービスを従業員に提供できるようになります。

利益率の低下が続く業界が多い中、経営陣は管理費の大幅削減というプレッシャーにさらされています。これには、従業員トランザクションの管理コストとサイクル・タイムを削減することも含まれます。しかし同時に、上級管理者は「従業員という資産」の価値を認識しています。そして、従業員が満足のゆく労働環境で生産性の高い仕事ができるようにサービスを提供していくことがどんなに大切かについては、正しく理解しています。

一方、従業員は、個人情報の管理スキルや大手企業との交渉スキルを高めるための手段を探し求めています。「自分の時間を厳密に管理したい」という要求はその一環です。求められる業務レベルが上がり、仕事量が増え続けている現状では、フォームに記入する時間や多忙なサービス担当者をのんびり待っている時間などはありません。従業員は、基本的なトランザクションに要する時間を短縮するだけでなく、最も効率的な時間と場所で実行できるようにしたいと望んでいます。

従業員セルフサービスは、組織内の数多くのプロセスで広く実行されています。最近実施された2つの調査によると、セルフサービスはますます広範囲の従業員プロセスに浸透してきています<sup>1</sup>。企業の70~90%が「福利厚生の登録、時間/経費の管理、トレーニングの登録、個人記録管理などの人事 (HR) プロセスに対して、今年中にセルフサービスを導入する予定である」と答えています。従業員がセルフサービスの技術を使い慣れてくれば、セルフサービス・ツールの用途を広げ、日常のさまざまな業務に応用できるようになります。



「Web ベースのセルフサービス・アプリケーションを従業員に浸透させる」という企業の姿勢は成功していますが、すべての従業員が日常業務の一環として毎日 PC にアクセスするわけではありません。しかし、このような従業員のニーズについて検討を始めた企業はまだほとんどありません。従業員の大多数が毎日 PC にアクセスしない場合もあるため、IBM では、このタイプの従業員のニーズに対応していくことも重要だと確信しています。このエグゼクティブ・ブリーフでは、さまざまなタイプの従業員のセルフサービスに関するニーズを理解するためのフレームワークを示し、そのニーズに対応できる有効なシナリオを紹介します。

私たちは、セルフサービスに関するニーズを抱えるさまざまなお客様と一緒に仕事をしてきました。その経験を踏まえ、セルフサービス・システム的设计、実装、保守について学んだ教訓を紹介します。情報アクセスを提供する技術はもちろん重要な役割を果たしますが、IBM では、「セルフサービス分野で投資利益率を上げるためには、変更管理という重要課題を避けて通ることはできない」ということに気づきました。多くの従業員の日常業務にセルフサービスを組み込むには、新しいシステムに対するモチベーションを高める方法について検討し、新しい仕事のやり方に慣れるまでしっかりとサポートしていくことが必要です。

### 従業員セルフサービスのさまざまな形態

従業員セルフサービスは広い範囲のアプリケーションを網羅しており、これまでなら人手を必要としていた数多くの業務を遂行できます。従業員セルフサービスといえば伝統的な人事管理業務での利用がよく知られていますが、従業員教育、IT ヘルプ・デスク、経費管理、調査業務、調達といった分野にも、従業員セルフサービスを活用する企業が増えています。ここでは、従業員セルフサービスの機能を主に 4 つのタイプに分けて検討します。以下の表にその概要をまとめます。

従業員セルフサービスの機能	説明	例
フォームの入手	従業員は自分のフォームを注文/印刷できる	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内のイントラネットから休暇届けのフォームを入手する</li> </ul>
個人情報の入手	個人が従業員固有の情報を入手できる	<ul style="list-style-type: none"> <li>音声応答装置を呼び出して休暇日数を確認する</li> <li>従業員ポータルを使用して退職貯蓄口座の残高を照会する</li> </ul>
トランザクションの実行	従業員は、個人の口座やプロフィールを開始/変更したり、内部トランザクションを実行したりできる	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定のプロジェクトに対する請求時間を入力して追跡する</li> <li>扶養家族の人数を変更する</li> <li>結婚その他の理由で姓を変更する</li> <li>従業員持ち株会に加入する</li> <li>出張経費を記録する</li> </ul>
助言と意思決定支援の入手	従業員は、知識ベースを利用して個人の意思決定能力を高めることができる	<ul style="list-style-type: none"> <li>年金その他の退職所得を組み込んだ退職シナリオを作成する</li> <li>オンラインで健康調査票を入手して健康状態を判断する</li> <li>キャリア開発のギャップとチャンスを確認する</li> </ul>

特定のプロセスを導入する際には、これらの機能を組み合わせて使用します。たとえば、会社株式の購入を希望する従業員に対しては、制度の内容やサービス要件の利点/期間などが記載されたパンフレットをダウンロードできるようにします。パンフレットを印刷すれば、端末がなくても制度の内容を確認できるほか、家に持ち帰って配偶者やファイナンシャル・アドバイザーの意見を聞くことも可能です。パンフレットにはイントラネット・サイトへの Web リンクが記載されており、そこにアクセスすれば制度への加入登録ができます。口座を開設した従業員は、口座残高の照会、拠出金レベルの変更、株式の売却など、さまざまな操作を実行できるようになります。また、会社から提供される退職プラン・アプリケーションを使用して、会社の株式を始めとするさまざまな情報データにアクセスし、退職問題についての的確な判断を下すこともできます。

### コスト削減 - 従業員セルフサービスを構築する重要な推進要因

企業はこれまで、有形無形のさまざまな利点を得るためにセルフサービス・テクノロジーを導入してきました。多くの企業にとって、セルフサービスに投資する第 1 の根拠は、人事管理費を削減することです。最近の調査によると、40% を超える企業が、従業員セルフサービスを実装する第 1 の根拠としてコスト削減を挙げています<sup>2</sup>。コスト削減の対象は、データ入力費、サービス・センターの電話料金、郵送費、フォーム管理費など多種多様です。

#### データ入力費の削減

トランザクションの進行過程では、従業員ステータスや賃金支払の変更といったデータ入力が発生しますが、従業員セルフサービスを導入すれば、このようなデータ入力の量を大幅に減らせます。たとえば、従業員 17,000 人の医療サービス提供会社 Wellpoint Health Networks では、セルフサービスの導入によって、人事部門の事務処理量を大幅に削減しました。従業員が福利厚生オプションの照会、個人情報の更新、支払履歴と 401K 情報の照会などをオンラインで処理できるようになり、管理者が昇給や役職変更の管理、従業員レビューの作成などをオンラインで処理できるようになった結果、年間 63,000 枚だったコピー用紙使用量を 1,100 枚にまで削減できたのです<sup>3</sup>。同様に、データ・ストレージとネットワークキング関連のソリューションを提供する、従業員 1,000 人の McData Corporation では、人事部門でのコピー用紙使用量を 80% 削減することに成功しました。これにより、従業員 6 人の新規雇用を回避できたほか、データ・エラーも減らすことができました<sup>4</sup>。セルフサービスは、通常の事業活動の処理に役立つだけでなく、年 1 回だけの処理（福利厚生者の登録や安全認証制度など）に必要な契約社員の数も減らすことができます。



## サービス・センターの電話料金の削減

「よくある問い合わせ」を自動応答システムに処理させれば、人事サービス・センターでの電話処理件数を大幅に減らすことができます。私たちが携わったいくつかのお客様プロジェクトや各種の外部調査の結果は、「セルフサービス・テクノロジーを利用すれば、従業員サービス・センターで処理する一般的な問い合わせの件数を 30～50% 削減できる」ということを示しています<sup>5</sup>。セルフサービス・テクノロジーは、問い合わせ電話の削減につながるだけでなく、サポート・サービス・センターが受ける電話の内容や通話時間に対しても、短期的、長期的な影響を与えます。特に短期的には、1 回あたりの通話時間が長くなる可能性があります。相手が新規ユーザーであれば、新たに実装されたセルフサービス機能の使用方法について説明する必要があるからです。一方、長期的には、センターに寄せられる問い合わせは以前より複雑なものが増えるため、問題に対処するにはさらなるスキルと経験が必要になります。このことは、コール・センター要員のレベル、スキル、訓練プログラムに影響を及ぼします。

## 郵送費とフォーム管理費の削減

コストの改善は、従業員宛の大量のフォームや郵便を効率よく管理することによっても実現できます。たとえば、11,000 人の従業員を擁する大手公益企業 Public Service Energy Group (PSEG) は、福利厚生登録資料の印刷/郵送にかかるコストを年間 350,000 ドル以上削減することに成功しました<sup>6</sup>。同様に、世界各地に 330,000 人以上の従業員を抱える IBM Corporation 自身も、福利厚生の登録作業をオンラインで実行できるようにして、郵送/配布コストを年間 650,000 ドル以上削減しました。

これら 3 つのコスト削減分野を組み合わせれば、重大な成果が得られます。アドバイザー・コンサルティング会社 The Cedar Group が最近実施した調査によると、手作業からセルフサービス・プロセスに移行すれば、以下の表のようなコスト削減が期待できます<sup>7</sup>。

プロセス	トランザクションあたりの 手作業プロセスのコスト (米ドル)	トランザクションあたりの セルフサービスのコスト (米ドル)	削減率
福利厚生の選択	109.48	21.79	80%
連絡先情報の変更	12.86	3.39	74%
トレーニングの登録	17.77	4.87	73%
プロモーションの承認	48.64	18.26	71%
職務請求の作成	36.89	11.11	70%
給与の変更	44.67	18.26	59%
職務の申請	21.31	11.85	44%

## コストを超えて

従業員セルフサービス・アプリケーションは、サービス・デリバリー・コストに大きな影響を与えるほか、目に見えない重要な利点を数多く提供します。これには、ツールを使用する個人に与えられる利点もあれば、組織レベルで得られる利点もあります。

### 個人に対する利点

セルフサービスは、スピード、対応性、利便性といった目に見えない重要な利点を、個人に対して数多く提供します。一般に、セルフサービスを使用して質問すれば、人手を介入させる場合より迅速に回答を得ることができます。休暇日数、退職貯蓄、社内公募などの簡単な情報の場合は、照会内容は直ちに配信されるので、電子メールを送信する必要も、担当者からの電話を待つ必要もありません。またセルフサービスでは、従業員は情報を受け取るタイミングと言語も選択できます。このことは、「複数言語による 24 時間体制の支援」が難しい企業に勤務している従業員にとっては特に重要です。

従業員セルフサービスを使用すれば、すばやく回答が得られるほか、幅広い情報に簡単にアクセスし、業務関連の事項についても個人的な事項についても、効率よく判断できるようになります。たとえば、従業員向け講座のカタログにアクセスすることができれば、短期間の教育を提供してくれるオンライン講座や、キャリア開発の長期的ロードマップとなるオンライン講座などをすぐに探せます。同様に、退職金計算プログラムや医療保険比較プログラムなどのサービスが会社から提供されれば、従業員は個人向け金融商品や医療商品を柔軟に選択できるようになります。いずれのシナリオでも、セルフサービスを使用すると、情報へのアクセスが容易になり、従業員は的確かつ費用対効果に優れた決定を下せるようになるのです。

### 組織に対する利点

従業員セルフサービスが組織にもたらす利点は、単なるコスト削減に留まりません。企業の人事部門やさまざまなプロフェッショナル・スタッフは「よくある問い合わせ」の処理に時間とリソースを費やしています。しかし多くの場合、セルフサービスを導入すれば、これらの時間とリソースを割り当て直すことができます。人事部門は、能力や業績管理といった戦略性の高い課題に時間と関心を集約しようとしています。従業員セルフサービスの導入は、従業員の関心をより価値の高い課題に向けさせ、「よくある問い合わせ」の処理に要する時間を短縮することに貢献します。

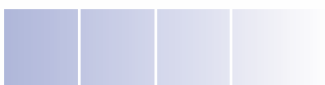
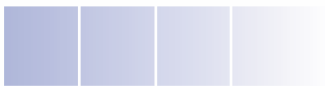
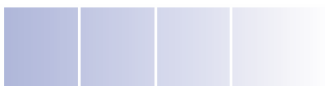


ただし、このような組織の利点が、結果として社内ユーザーの満足度を下げることとは避けなければなりません。実際、セルフサービス・チャネルの使用によって人事部門が問い合わせ電話を大幅に削減できれば、社内ユーザーのサービス・レベルの改善にもつながるのです。たとえば、従業員が共有サービス・センターの利用を控えると、電話の待ち時間はそれだけ短縮されます。その上でサービス・センターと同等以上の高品質な回答が得られれば、企業にとっても従業員にとっても大きなメリットとなるでしょう。従業員セルフサービスがいかに効果的であっても、従業員コンタクト・センターが不要になるわけではありません。しかし、コンタクト・センターを「専門的な照会を行う共同の場」として位置付け直すことは可能です。

組織にとって 3 つ目の重要な利点は、データ品質の向上です。従業員セルフサービスのモデルでは、個人データの管理責任が企業から従業員に移ります。これにより、従業員（および状況によってはその管理者）はデータ変更を伴う重要なイベント（結婚、子供の誕生、配置転換、昇進など）をより強く意識し、自身のデータをできるだけ正確かつ最新の状態に維持するようになります。このようなデータ管理責任の移行は、「従業員に直接影響を及ぼすデータ」の精度だけでなく、「レポート生成や分析目的で組織が収集したデータ」の精度をも向上させます。

### セルフサービス・デリバリーの各種チャネルの必要性

従業員セルフサービスを巡る議論の大半は、「対話の主要ツールとして社内イントラネットを使用する」という点に費やされています。ただしこのモデルは、Web アクセスが容易なコンピューターを従業員が快適に使用できる、ということ为前提としています。これは、非常に危険な前提となる可能性があります。企業内の重要な従業員グループの中には、Web 対応の PC に終日まったくアクセスしないグループも多々あります。たとえば、小売担当者、配送要員、営業担当者、製造要員などがこれにあたります。業界によっては、こういったカテゴリーに属する従業員の比率が高い場合もあります。たとえば、最近実施されたある調査によると、製造部門の従業員のうち、勤務中に人事部の Web サイトにアクセスするのは、正社員では 88% ですが、パートタイム要員ではわずか 56% にすぎません<sup>8</sup>。



騒音、プライバシー、設置場所などの環境条件のため、PC の使用が難しい場合もあります。また、接続性が課題になる場合もあります。高速ネットワークに直接接続できないコンピューターを使用している場合には、自分の都合のよいときに人事部の規則を調べたり、システムに変更を加えたりするのが難しいこともあるからです。さらに、コンピューター技術のレベルは刻々と変化するため、普段からあまりコンピューターを利用していない従業員の中に「セルフサービスは難しすぎて、メリットを得られるまでには相当の時間がかかる」という認識が広がる場合もあります。

このような障壁が、従業員セルフサービスの利点を全面的に享受する上での真の課題になります。セルフサービスを利用できない従業員は、以前の人事情報源（管理者や現地の人事スタッフなど）に逆戻りしてしまいがちです。また、「会社が把握しているのは、従業員全体のニーズではなく、PC を使用できる従業員のニーズだけだ」と考えて、労働意欲をなくしてしまう場合もあります。しかし、伝統的なオフィス環境で作業していないグループに対しても、従業員セルフサービスを提供する代替ソリューションは多数用意されています。新規のテクノロジーと既存のテクノロジーが混在したこれらのソリューションは、従来の人事ポータルに代わる実践的な代替策として、広範囲の従業員に情報を提供したり、処理を行うことができます。

以上の課題を踏まえると、1 つですべてをカバーするような単純なアプローチでは従業員セルフサービスを提供できないことは明らかです。多様な従業員グループをどのチャンネルで支援していくべきかを的確に判断するには、以下の 4 つの重要側面について検討する必要があります。

- **デバイスの可用性:** さまざまな従業員グループがそれぞれの業務に適した各種情報技術ツールにアクセスします。大規模な従業員グループがネットワーク接続の PC にアクセスする場合もあれば、携帯電話や固定電話のみを利用する場合もあります。情報をやり取りするチャンネルを的確に見極めるには、こういった違いを理解する必要があります。
- **従業員の移動性:** 従業員の情報アクセスにどのようなデバイスが使用されているかを把握するだけでなく、勤務時間の大半をどこで過ごしているかについても考慮する必要があります。社外にいる時間が長い従業員の場合、社内に設置された PC から情報を入手する機会は限られています。したがって、その限られた時間をセルフサービス情報の入手に費やすように求めることは、多くの従業員にとって、不満を引き起こす「障壁」となりかねません。



- 主要な物理環境:** 前述したように、セルフサービス機能の実行に適さない労働環境も少なくありません。たとえば、建設現場や製造工場では騒音が大きく粉塵が多いため、一般的な PC の利用は難しく、システム・ダウンを招いてユーザーの不満を買う場合があります。つまり企業側は、従業員がセルフサービス・システムへのアクセスを期待している場合でも、物理的な設備によって利用が制限されることがある、ということ認識しておく必要があるのです。
- コンピューター技術のレベル:** 普段からあまり PC を使用しない従業員に対しては、システムの利用を制限することもできます。このような従業員の操作時間を短くすることで他の従業員の待ち時間を減らしたい場合、この方法は特に有効です。また、コンピューター技術のレベルは、ユーザー・インターフェースの設計や、その後のユーザー支援のためのトレーニング/サポート要件にも影響を与えます。

### 適切なセルフサービス・チャネルを判断するためのフレームワーク

	デバイスの 可用性	従業員の 移動性	主要な 物理環境	コンピューター 技術のレベル	代替のセルフサービス・ チャネル
<b>デスクトップ 接続の従業員</b>	デスクトップ	低	コンピューター 関連の業務 に従事	高	自宅の PC
<b>地理的に分散 している従業員 (例: コン ビニエンス・ ストア)</b>	販売時点管理 (POS) システムの み (管理者に限定 される場合あり)	低	お客様との 共有スペース	多様	FAX 装置、 情報端末、 自宅の PC
<b>移動の多い従 業員 (例: 配送要員)</b>	PC の使用はホー ム・オフィスへの 訪問に限定、業務の 一環として携帯電 話にアクセス	日常的に 地域間を 移動	主に車内	多様	携帯電話、 自宅の PC
<b>工場の従業員 (例: 組み立て 作業の要員)</b>	自宅または休憩室 で PC を使用可 能、情報端末での 使用も可能	低	原材料、騒音、 プライバシー の問題が使用 状況に影響	多様	情報端末、 自宅の PC



これらの側面を見れば、4種類の従業員セグメントが浮かび上がってきますが、そのいずれにも、独自のセルフサービス要件があります。次のセクションでは、「日常の業務であまりパーソナル・デスクトップ・システムを使用しない従業員セグメントに対して、どのようにセルフサービス機能を提供していけばよいか」という点を検討します。

### 地理的に分散している従業員向けのセルフサービス

コンビニエンス・ストアなどのように従業員の勤務地が分散している場合、人事情報の入手が可能なPCに従業員が自由にアクセスできないこともありました。PCが導入されている店舗では通常、コンピューターは管理者のオフィスに設置され、賃金支払や商品注文などさまざまな用途に使用されます。ただし、FAX装置を備えている店舗も多く、さまざまな人事業務の提供と確認に活用されています。

たとえば、コンビニエンス・ストアの従業員に最近子供ができたとします。この従業員は、店内でフォームを入手するか、自動化された番号を呼び出して該当フォームをFAX装置に送信してもらって、福利厚生変更フォームを要求します。自動化のレベルに応じて、既存の従業員データをあらかじめフォームに記入しておくこともできます。次に、必要事項を自分でフォームに書き込むか、あるいは該当するセクションを丸で囲みます。フォームが完成したら、FAXでサービス・センターに送り返します。サービス・センターでは、光学式文字認識(OCR)を使用してフォームをスキャンし、既存の従業員データと照らし合わせて、人事情報システムに必要な変更を加えます。申請結果をFAXで送信するか郵送で送付するかは、ユーザーの好みで選べます。必要に応じて、従業員IDカード、PIN、バイオメトリックス、オンライン署名検証などの手段を使用すれば、送信元ユーザーを認証できます。トランザクションが完了した時点で、従業員に確認書をFAX送信することもできます。

PC利用の可能性が低く、コンピューターでの作業に限られる環境では、FAX装置を使用した方が便利です。FAX装置の中には、ユーザー検証用のセキュリティー機能を備えているものもあれば備えていないものもあります。しかし、FAX装置は利用できる従業員が多いため、比較的低コストかつ低帯域幅の代替手段として活用できます。紙のフォームは、手書きの明瞭さによってはスキャン時の読み取り率に影響が出るものの、比較的容易に作成することができます。さらに、トランザクションの最初の記録からその後の確認事項に至るまで、プロセス全体の情報を従業員が保持することもできます。組織の側から見れば、手作業によるデータ入力を大幅に削減できるほか、データ取得とレポート生成の効率改善にもつながります。

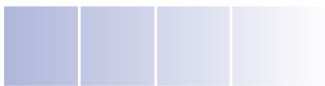
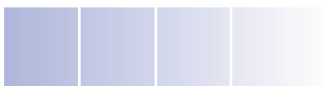


## 移動の多い従業員向けのセルフサービス

配送要員、トラック運転手、サービス技術員などの従業員は、PC の近くで過ごす時間はほとんどありません。勤務シフトの開始時や終了時も、資材取扱作業、納品書管理、安全説明といった作業に取られることが多く、共有の PC を使用する時間を見つけるのは容易ではありません。しかし、携帯電話などの通信機器を所有している従業員は多いため、これらを使用して、セルフサービス情報を入手し、基本的なトランザクションを実行することはできます。ある調査では、携帯電話はこういった従業員の日常業務で今後ますます重要な役割を果たしていくという結果が出ています。携帯電話は、情報を入手したり、他の従業員に連絡したりするための主要な手段となるでしょう<sup>9</sup>。特に欧州やアジアでは、音声機能に加えてショート・メッセージ・サービス (SMS) の利用が広がっています。SMS 技術は、携帯電話のキーパッドを使用して簡単なテキスト・メッセージを生成できるようにするもので、いつでもどこでも簡単な問い合わせや通知を送信できます。このチャンネルはプライバシーにも配慮されており、電話番号、PIN (または電話の加入者識別モジュール (SIM) カード)、会社パスワードなどを使用して簡単な認証を実行できます。

たとえば、通信事業者のサービス技術員が自分の休暇日数を確認したいと思っています。この技術員は、携帯電話のテキスト・メッセージ機能を使って「休暇状況」と入力し、会社のアカウントに送信します。数秒後、パスワードの入力が求められたら、正しいパスワードを指定します。さらに数秒後、残りの休暇日数、繰り越し日数、および年末までに消化しなければならない日数が、ショート・メッセージで届きます。SMS があまり普及していない環境では、対話式音声応答技術による情報配信も可能です。

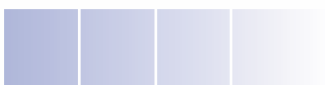
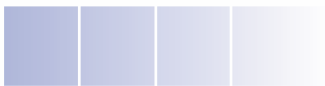
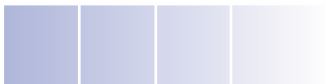
携帯電話をベースとするこの種のセルフサービスは、従業員と組織の双方にとってメリットがあります。なぜなら、移動の多い職務に就いている従業員の場合、携帯電話は会社から支給されるか、自分で既に所有していることが多く、導入、保守、アップグレードの追加コストがほとんど発生しないからです。さらに、携帯電話の既存機能を使用できるので、わずかなトレーニングを受けるだけで、情報を入手できるようになります。これらの技術を活用すれば、グローバル企業で働く従業員からの「多言語対応」という要件にも容易に応えることができます。



## 工場の従業員向けのセルフサービス

PC にアクセスできない環境や、PC を業務用ツールとして使用していないような環境でも、多くの従業員が働いています。このような従業員が社内の大半を占めている場合、そのセルフサービス・ニーズに応えていくことは特に重要です。そのためのオプションは数多く存在しますが、その 1 つが情報端末の利用です。情報端末は通常、タッチスクリーンで操作する PC と、プリンター、スキャナー、カード・リーダー、カメラ、マイク、スピーカーなどの周辺装置で構成されています。PC、スクリーン、周辺装置はすべて 1 つのケースに収容されており、外部の汚染物質から保護されています。情報端末は、特定のアプリケーション群のみを配信するように構成できます。マウスの取り外し、仮想キーボードの使用、キーの組み合わせ (Alt + Ctrl + Del など) の無効化、アプリケーションの削除、アドレスのブロックなども可能です。人事設定に合わせた情報端末の使用は真新しいことではありませんが、豊富な機能を備えた低コストのモデルが登場したことにより、病院、金属製造、電子機器製造などのさまざまな設定で、情報端末を配備できるようになりました。最近では、指紋や虹彩認証などの先端技術を情報端末に組み込む動きも始まっており、公共の場所でのセキュリティーが向上しています。また、音声認識の導入により、耐久性に課題の残るキーボードやタッチスクリーンも不要になってきています。

しかし、従業員が 1 日に実際に情報端末を使用できる時間や、公共の環境で機密情報にアクセスする場合のプライバシーの問題など、情報端末にはさまざまな制限もあります。離れた場所で働いている従業員や、移動が多い従業員の場合は、自宅の PC から従業員セルフサービスにアクセスする方を好むこともあります。退職者や熟年の従業員、あるいは業務中に PC にアクセスすることのない従業員などは、自宅でのコンピューター操作をあまり好まないという認識があるかもしれません。しかし調査では、その認識は正しくないという結果が出ています。55 歳以上のお客様 3,000 人を対象として 2003 年に欧州で実施された調査によると、20% はオンライン・バンキングを利用し、30% はインスタント・メッセージを送信し、42% はニュースなどの情報サービスを利用していました<sup>10</sup>。つまり、ポータル、電子メール、インスタント・メッセージなどを自宅で使用して、従業員セルフサービスにアクセスするという方法は、これらの従業員グループにとっても、十分現実的な代替手段となり得るのです。



たとえば、退職口座からの融資を求める社員が、自宅アカウントから人事部の電子メール・アドレスに電子メール・メッセージを送信したとします。電子メール自動応答システムが、Sandra の問い合わせをサービス・センターの担当者に転送するか、または Sandra の問い合わせに対する自動応答を作成します。この応答では、融資手続きに関する FAQ、必要なフォーム、またはオンラインで手続き可能な Web サイトへのリンクが示されます。

### 従業員セルフサービスの導入

従業員セルフサービスへの投資は、情報アクセスの提供に留まりません。セルフサービス・システムを導入し、その価値を従業員に示すことに成功した組織は、その過程で重要な教訓を多数学んできました。この教訓は、大きく 3 つのグループに分類できます。1 つ目は、従業員がセルフサービス・システムを進んで利用したくなるような、使いやすいフロントエンド・システムとバックエンド・プロセスを設計することです。2 つ目は、エンド・ユーザーとサポート担当者 (エンド・ユーザーに情報を提供してきた担当者) から指摘された、変更管理に関する独自の考慮事項に対処することです。3 つ目は、展開、セキュリティ、正確性の課題に対する洞察を提供することです。従業員セルフサービスの実装で成功を収めるには、これらの課題に適切に対処する必要があります。

### システムとプロセスの設計

従業員セルフサービス・システムを広く普及させるには、システムとプロセスの設計で学んだ以下の教訓を活かす必要があります。

*プロセスを標準化し、作業をシンプルにして、混乱を排除します。各従業員に自分の情報の管理を任せたい場合は、まずバックエンド・プロセスを調べる必要があります。「バックエンド・プロセスは既存の分断されたシステムとワークフローを単に Web 対応にしたものではない」ということを、確認しておかなければなりません。設計の貧弱なプロセスで作業を進めていくことは、さまざまなシステムに精通しているプロフェッショナルにとっても困難です。まして、それを従業員に求めるのは非現実的であり、システムの利用を妨げる恐れさえあります。たとえば、5 つのバージョンを持つ従業員ステータス変更フォームを切り替えたり、複数の場所で同じデータを入力したりすることを求めても、ユーザーは元の情報チャンネルに戻ってしまい、システムへの投資が無駄になる可能性があります。事業部、地域、交渉単位などによっては、プロセスに相応の相違がある場合もありますが、その作業責任をエンド・ユーザーに負わせる前に、自社の支援プロセスを綿密に検討しなければなりません。*



**従業員セルフサービス・システムの設計の早い段階から、従業員にシステムを体験してもらう必要があります。**多くの IT プロジェクトが失敗に終わるのは、エンド・ユーザーからの業務要件に注目せずに、できるだけ多くの機能をシステムに詰め込もうとするからです。従業員セルフサービスも例外ではありません。提供する情報の種類と量が適切であることは、従業員にとって非常に大きな意味があり、従業員がモバイル装置を使用している場合や利用できる帯域幅が限られている場合には、特に重要です。そのため、「ユーザーはどのような情報をセルフサービス・システムに求めているか」、「どのチャネルを使用して情報を取得するか」、「日々の労働環境でどのように情報を使用するか」などについては、特に注意を払わなければなりません。たとえば、従業員に社内公募一覧を提示するというのは効果的なサービスかもしれませんが、地域別、職務別、雇用日別といった項目に分類することができなければ、不向きな職務が多数掲載された一覧になりかねません。これでは、システムの効率的な使用は期待できないでしょう。情報アーキテクチャーとユーザー・エクスペリエンスの設計段階からさまざまな対象グループの従業員を関与させれば、何度もユーザーをわずらわせることはなくなり、その負担は軽減されます。

**「アンカー・テナント」を作成します。**従業員セルフサービス・システムを普及させる上で重要な鍵となるのは、幅広い従業員がすぐに試してみたいくなるような、魅力的なアプリケーションを提供することです。「アンカー・テナント」とは、多くの人を惹きつけて、繰り返し訪問したいと思わせるようなサイトです。何度も訪れるうちに、従業員は快適にセルフサービス・ツールを使用し、ツールの特別な価値を実感できるようになります。初期の段階でこのようなアプリケーションを投入すれば、後続のセルフサービス・システムの展開と普及が容易になります。

たとえば、American Airlines が新しい従業員ポータル Jetnet の導入を図ったときに認識したのは、従業員とその家族に旅行特典を与えることの重要性でした。そこで 2002 年、従業員とその家族が自分で旅行を予約できるようにしました。6 ヶ月後、同社の従業員が Jetnet を通じた従業員セルフサービス・ツールにある程度慣れて、使いやすいと感じるようになると、今度は、福利厚生登録をオンラインで行うように国内の従業員に義務づけ、セルフサービスのいっそうの普及を促しました。手作業からオンラインへと登録環境が変化したにもかかわらず、登録率は維持されました。このような初期展開の成功を基に、American Airlines では、日々の社内ニュースの更新、パイロットと客室乗務員のスケジュール、キャリア計画、健康保険給付金、生命保険、401K 口座へのアクセスなど、さまざまな機能を Jetnet サイトに追加していきました<sup>11</sup>。



## 行動変化の集約パターン

従業員セルフサービス・システムを広く普及させるには、行動変化の集約パターンで学んだ以下の教訓を活かす必要があります。

**エンド・ユーザーの行動に影響を与えるマーケティングに投資します。**従業員セルフサービスの基本は、それぞれが自分の慣れた方法で働けるようにすることです。エンド・ユーザーの視点から見れば、従業員がセルフサービス・ツールの使用に踏み切れない理由として、さまざまなものが考えられます。たとえば、セルフサービス・システムは従業員にとって「現在の業務に上乘せされる別の仕事」のように映るのかもしれませんが。多くの従業員はここ数年間で大幅に仕事量が増えていると感じています。そのため、従業員セルフサービス・システムは、経営陣がさらに別の仕事を押しつけてきたと受け止められる可能性があります。また、直属の管理者や現地の人事担当者などの既存チャンネルを使用して必要情報入手する方が、従業員にとって快適な場合もあります。現在うまく機能しているやり方をわざわざ変更する必要性は感じないでしょう。

従業員セルフサービス・システムを従業員の中に浸透させるには、さまざまな形でマーケティングを展開することが必要です。ポスターや掲示板などの印刷媒体は、システムの内容を認識させるのに役立ちます。ニュースレターやイントラネットなどの標準的な社内コミュニケーション媒体は、実装の詳細を示したり、サービスに満足したユーザーからの推薦文を掲載したり、今後のシステム拡張予定などを知らせるのに役立ちます。

ただし、重要なメッセージの伝達をメディアに限定すべきではありません。普及を促す上で特に重要なチャンネルは、組織内のリーダーの影響力ででしょう。最近実施された調査では、「組織内で突出した影響力を持つ個人」の重要性が指摘されています<sup>12</sup>。対象となる従業員グループ内で主要なインフルエンサーとなる従業員を特定し、彼らの影響力を利用してシステムの利点を広めるという方法は、組織内の他の従業員にシステムを浸透させていく上で大きな役割を果たします。

**サポート担当者の責任範囲の変化に対処します。**エンド・ユーザーが従業員セルフサービス・システムの使用に積極的になれないのと同様に、これまで従業員をサポートしてきた人事担当者もまた、この新たなテクノロジーの導入に抵抗を示すかもしれません。従業員セルフサービス・システムは人事担当者が社内ユーザーに提供しているバリュー・プロポジションの本質を変えてしまうため、その導入は脅威と見なされるからです。従業員セルフサービス・システムを導入すれば、人事担当者（または IT 担当者や購買担当者）は「よくある問い合わせ」に何度も回答する負担から解放されますが、その一方で、従業員との個人的なやり取りは減ってしまいます。また、「聞けば答えてくれる人」という位置付けがなくなるため、他の従業員からの敬意が薄れる可能性もあります。さらに、従業員セルフサービス・システムの展開は大規模な人員削減の一環と見なされるかもしれません。他の変更（共有サービス環境への移行など）と組み合わせられた場合には特に、この意識が強まります。

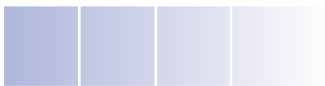
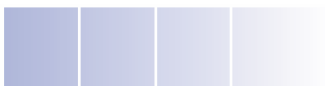


人事担当者に現在の業務方法から従業員セルフサービスでサポートされる環境に円滑に移行させるには、包括的な変更管理プログラムを策定する必要があります。これには、活動/職務内容/スキル/実績測定/各業務の認定制度などの調査と再定義、役割/責任の変更に関する従業員とのコミュニケーション、および実装後数ヶ月間の管理支援が含まれます。担当者の役割は「適切な回答をすばやく行うこと」から「より戦略的な助言を与えること」へと変化するため、従業員は、今後担当する新しい仕事や開発すべき新機能について、カウンセリングを受ける必要があります。

### 実装と保守

従業員セルフサービス・システムを広く普及させるには、実装と保守で学んだ以下の教訓を活かす必要があります。

**セキュリティとプライバシーを確保するため、一意の ID をユーザーに提供しません。**従業員セルフサービス・システムを開始する上で欠かせない重要ステップの 1 つは、アクセスと検証に使用できる一意の ID をすべてのシステム利用者に付与することです。データ精度とプライバシーの重要性を考えれば、「自分の重要情報を入手、変更できるのは自分だけである」という確信が必要です。これは簡単なことのように思えますが、実現しようとする、2 つの課題に直面します。まず、アクセス権の配信/維持プロセスを管理していける環境を備えている企業は、それほど多くありません。特に、従業員が伝統的な社内ネットワーク・システムをあまり使用しないような企業では、アクセス権の管理は困難です。しかし、たとえばラップトップを現場で共有する営業担当者や、標準の PC アクセスを持たない生産労働者などは、ID を受け取って、パスワードその他の認証手段を管理しなければなりません。また、従業員セルフサービスへのアクセスをより広範囲の IT アーキテクチャー (例: シングル・サインオン) に統合し、「複数のログオンとパスワード」に関する問題を回避する必要もあります。個人のプライバシー確保には、バイオメトリックスやポータブル・ストレージ・デバイスなどのツールも役立ちます。



**展開の時期は、対象グループごとにずらします。**セルフサービス技術を別の従業員グループに実装する際に少し時間をあけると、数多くの利点が出てきます。第 1 に、新しいパッケージと機能に慣れてくるにつれて、従業員は、人事担当者や人事コール・センター、果ては IT ヘルプ・デスクにまで照会したくなる疑問を抱えるようになります。大規模な従業員グループに新しい技術を導入した場合は、準備が最も整ったサポート資源でさえも無駄になってしまう可能性があります。ヘルプ・デスクが過負荷になると、疑問を抱えた従業員はセルフサービス資源を無視し、元の情報源に戻ってしまいがちです。第 2 に、展開の時期をずらすと、特定の従業員グループにマーケティング対象を絞ることができます。また、他のグループに「噂」が流れるため、本格展開の前にサービスへの需要を喚起できません。第 3 に、小規模なグループを対象にシステムを配備すると、システムを組織の全面監視下に置く前の、土壇場で発生した問題にも対処できます。

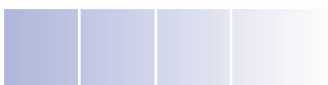
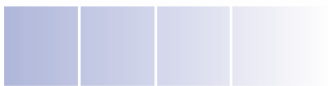
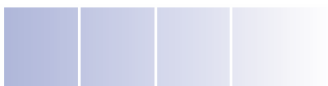
**正確な情報を提供できるように、知識ベースを管理します。**古い情報や誤った情報ほど、セルフサービス・アプリケーションの価値を瞬時に台無しにしてしまうものはありません。セルフサービス・アプリケーションの中心は、組織で管理されるタイムリーかつ正確なデータと情報です。給与制度、従業員スコアカード、サマリー・プラン説明書などに対する変更は、セルフサービス・アプリケーションに対応した知識ベース内で定期的に更新される必要があります。定期的な保守が実施されなければ、従業員はアクセスしているシステムへの信頼をすぐに失い、他のチャネルを使用して情報を入手しようとします。

## 結論

従業員セルフサービスは、雇用主と従業員の双方にとって「成功への提案」となる可能性を秘めています。それぞれのニーズに最も合った時間と場所で、業務関連の情報を管理できるようになるからです。また、「よくある問い合わせ」を自動処理したり、限られた資源を高付加価値の活動に集中させたり、組織で使用するコピー用紙の量を減らしたりすることで、収益の増加や従業員の満足度向上を図ることもできます。しかし、こういったシステムが普及するかどうかは、各部門の従業員グループの理解度に大きく左右されます。従業員が従来のデスクトップを使用していないような労働環境も多いため、セルフサービス・システムには、幅広いアクセス・チャネルと配信モードを網羅できる柔軟性が必要です。



また、システムの利用をいっそう推進し、従業員が以前の情報源に頼らないようにするためには、それぞれの従業員グループに応じた独自の教育とマーケティングが必要になります。従業員の情報ニーズと使用要件に合わせて従業員セルフサービスを展開すれば、実装の成功率は上がり、あらゆるステークホルダーに適切な価値を創出できます。



## 参考文献

- <sup>1</sup> Cedar 2003 Workforce Technologies Survey.Towers Perrin 2004 HR Service Delivery Survey Report.
- <sup>2</sup> Towers Perrin 2002 HR Service Delivery Survey Report.
- <sup>3</sup> Fister Gale, Sarah.“Three stories of self-service success.”Workforce, Vol 80, No. 1. January 2003.
- <sup>4</sup> 同上。
- <sup>5</sup> Cedar 2003 Workforce Technologies Survey.Towers Perrin 2002 HR Service Delivery Survey Report.
- <sup>6</sup> “PSEG: Online Benefits Self-Service for Union Employees.”(2003 年 10 月、Corporate Leadership Council Case Study より)。
- <sup>7</sup> Cedar Effectiveness Assessment Study. 2002.
- <sup>8</sup> Towers Perrin 2004 HR Service Delivery Survey Report, p. 4.
- <sup>9</sup> Brodie, Jacqueline, Mark Perry 共著「Designing for Mobility, Collaboration and Information Use by Blue Collar Workers」 (2001 年 12 月、SIGGROU P Bulletin、Vol 22、No. 3)。
- <sup>10</sup> The Yankee Group. 2003 European Connected Consumer Survey.
- <sup>11</sup> Roberts, Bill 著「Portal Takes Off」(2003 年 2 月、HR Magazine、Vol. 48、No. 2)。
- <sup>12</sup> Gladwell, Malcom 著「The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference」 (2000 年、Little, Brown & Co.、NY)。

---

## IBM ビジネスコンサルティング サービス

IBM ビジネスコンサルティング サービスは、160 を超える国と地域において 60,000 人以上のコンサルタントと専門スタッフを擁する、世界最大のコンサルティングサービス集団です。日本においては、日本 IBM の「ビジネスイノベーションサービス」と PwC コンサルティングが統合し、IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社として新たに発足しました。

IBM ビジネスコンサルティングサービスは、経営革新に求められるビジネスプロセスや業界知識に加えて、業界に特化した問題解決を可能にする技術的なソリューションを深く理解し、実質的なビジネスの価値を生み出すソリューションの設計・構築・実行する能力をお客様に提供いたします。

---

### 著者について

*Bridgette Di Ferdinando* - IBM ビジネス・トランスフォーメーション・アウトソーシング人事ソリューション・アーキテクト

*Eric Lesser* - IBM Institute for Business Value アソシエート・パートナー

*Tomer Amit* - IBM リサーチ所属

### お問い合わせ

IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社 ヒューマン・キャピタル・マネジメント  
100-6318 東京都千代田区丸の内 2-4-1 丸の内ビルディング 18 階  
Tel. 03-6250-8447  
<http://www.ibm.com/bcs/jp>  
E-mail: [ibcsmktg@jp.ibm.com](mailto:ibcsmktg@jp.ibm.com)

